
未來計劃及[編纂]用途

未來計劃

請參閱「業務－發展戰略」。

[編纂]用途

假設[編纂]未獲行使及[編纂]為每股[編纂][編纂]港元（即本文件所述[編纂]的[編纂]），我們估計我們將收到的[編纂][編纂]為[編纂]港元，該數額經扣除[編纂]及[編纂]以及我們就[編纂]應付的估計[編纂]。

我們擬將本次[編纂]所收到的[編纂]用作以下用途：

- (1) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於拓展我們的直營門店網絡，從而擴大地域覆蓋並深化市場滲透。我們將在已建立品牌影響力的重點城市中進一步加大門店密度，並逐步拓展至消費基礎良好的周邊地級市。同時，我們亦將進入具備潛力的新興區域市場，加快全國網絡的佈局。

我們計劃於2026年至2028年在中國分別開設約52家、61家及64家新門店。於2026年至2028年，我們計劃分別就新門店開設投入約人民幣[編纂]元、人民幣[編纂]元及人民幣[編纂]元。每家新開門店的平均前期投入預計不超過人民幣[編纂]元，主要用於門店裝修及設備採購、開業相關支出以及開業所需物資。我們計劃開設新店的節奏與過往運營模式保持一致，鑒於選址、租賃磋商、裝修及員工入職等階段的實際時間安排，餐廳擴張通常在每年下半年加速推進。未來三年計劃新開設門店的數量佔年初門店基數的比例相對適中，這反映出我們秉持著穩健有序且具擴展性的擴張策略。我們擬憑藉產品主義的理念、精細化的運營模式以及在中國品質火鍋市場的強大品牌知名度來拓展我們的門店網絡。我們的增長策略側重於：(i)透過產品供應和一致的客戶體驗，提升全國品牌知名度；(ii)優化我們的選址及標準化體系，為快速而有序的擴張提供支持；及(iii)推動本地化營銷工作，提升門店業績及客戶留存率。在此過程中，我們將持續投資於定向營銷活動，包括使用數字平台、客戶互動工具、網紅合作及本地推廣活動，以支

未來計劃及[編纂]用途

持新門店開業。與此同時，我們將透過中央廚房升級、員工培訓及供應鏈改善等舉措，深化運營能力，確保不同區域的產品產出及服務質量保持一致。

就城市線級而言，2026年至2028年擬新開設的門店中，大多數將落腳於擁有龐大目標客群的二線城市和三線及以下城市。我們亦計劃加強於選定一線城市的佈局，以把握更廣泛的消費需求，並鞏固品牌影響力。

下表列示我們於所示年度計劃於不同城市線級開設的門店數量：

	2026年	2027年	2028年
一線城市.....	9	20	18
二線城市.....	38	38	40
三線及以下城市.....	5	3	6
總計	52	61	64

如上所示，我們計劃於2026年、2027年及2028年分別新開設約52家、61家及64家巴奴門店。從完成辦理租賃文件至門店開業的整體時間表通常約為三個月，主要包括以下關鍵階段。

- 選址。我們計劃持續在一線城市、二線城市及高客流量區域的高潛力地點進行擴張。選址的時限因目標地點的具體情況而異。初步選定地點後，我們會將其提交至總部進行內部審批，這通常需要兩至三個月的時間。
- 租賃磋商。一旦選定地點獲批准，我們將會與業主就租賃協議進行磋商，重點關注具靈活性及長期可持續性的條款。租賃磋商通常耗時一個月左右。
- 裝潢與裝修。所有施工與裝潢均按標準化設計規範執行，旨在確保客戶體驗的一致性。此階段通常在我們取得租賃物業的使用權後最多60日內開始裝修。
- 員工入職。此階段重點招聘經驗豐富的管理層及運營人員，隨後實施開業前專項培訓計劃。員工按照門店開業時間表有序到崗，該時間表可根據我們的籌備工作進度進行動態調整。

未來計劃及[編纂]用途

- 監管批准。我們確保門店開業前符合當地監管要求，包括消防安全與衛生檢查等。該程序於裝修後及門店開業前完成。

有關上述各關鍵階段的具體說明，請參閱「業務－我們的火鍋業務」。

於2026年至2028年期間，在所有城市線級，每家新開門店的前期投資總成本的平均值低於人民幣5百萬元。該等成本包括：

- 約70%將用於門店裝修及設備購置，包括裝潢、裝修及設備採購。
- 約20%將用於新店開業相關開支，包括開業前的租金、人員、物流、住宿、推廣及其他雜項開支等費用。
- 約10%將用於門店開業期間所消耗的物料，如廚房及餐區耗材、餐具、員工制服及其他初始用品。

通常，每家新門店會聘用約40至45名員工，一般包括一名店總、約四名前廳及後廚經理、一名運營協調員、六至八名傳菜員、二至四名接待員、一名維修技術員以及近20名服務及廚房人員。薪酬水平因城市線級及職位而異。根據人員資歷及工作地點的不同，門店基層員工的平均每月基本薪資通常介於人民幣3,000元至人民幣8,000元，經理級職位約為人民幣9,000元至人民幣13,000元，店總的薪資最高可達人民幣35,000元。

此擴張佈局符合我們的戰略：先在一線城市及省會城市建立穩固據點，藉此把握欠發達市場的增長機遇，隨後憑藉品牌勢能向周邊城市拓展。我們認為，無論是一二線城市還是三四線城市，市場仍存在顯著的增長空間。截至最後實際可行日期，我們在一線城市擁有32家門店，而僅有十個一線城市及省會城市（即北京、上海、深圳、天津、鄭州、合肥、武漢、南京、西安及杭州）設有三家或以上巴奴門店，說明市場存在深耕拓展的顯著空間。我們認為，三四線城市具備巨大的長期發展潛力。根據弗若斯特沙利

未來計劃及[編纂]用途

文的資料，2024年，三線及以下城市火鍋市場規模按價值計佔火鍋總市場近60%，且於2024年，三線及以下城市的品質火鍋市場規模約佔中國品質火鍋市場總規模的40%。該龐大市場為我們提供了充足機遇，且我們已展現有效把握該等需求的能力。

此外，我們的主要擴張場所(購物中心)持續提供豐富的選址機會。根據弗若斯特沙利文的資料，中國購物中心的數量預計將由2024年的約7,500座增至2029年的約9,400座。作為一家擁有成熟經驗、主要在購物中心運營的連鎖門店品牌，我們相信，我們的商業模式在此類環境中具有高度擴展性。我們目前僅逾100家門店的佈局，彰顯出未來擴張的龐大空間。為支持業務增長，我們亦透過縮減平均單店面積優化門店業態，從而提升資金效率、增加選址靈活性，尤其是在商業空間往往受限的一線城市商場環境中。

我們已就擴張至中國新城市進行可行性研究及長期發展規劃。該等評估基於經驗證且盈利的單店模式，我們透過結構化規劃方法對該單店模式進行複製。我們的規劃流程包括全國三年發展路線圖，每年根據市場反饋及運營表現對該路線圖進行檢討與優化。在進入新市場前，我們會進行具體選址可行性研究，內容涵蓋商圈分析、競爭評估、商場品質審核、盈虧平衡分析及投資回報建模。我們僅推進行符合內部投資門檻的新門店開設，一般目標投資回報期約為12至14個月，正常運營條件下初始盈虧平衡期為二至四個月，具體視門店規模與業態而定。

我們的選址方法強調以商業物業作為擴張策略的基石。多年來，我們在不同類型購物中心的餐廳選址及運營方面積累了豐富經驗。我們擬根據目標商場的商業實力對其進行分類，並據此定制評估與回報標準，從而進一步完善以購物中心為核心的擴張策略。

在可擴展性與市場需求方面，我們基於對商業資源可用性、市場飽和度及內部能力的評估，制定結構化的中期擴張計劃。該計劃由滾動式可行性篩選流程提供支持，有助於我們識別並優先考慮具備良好增長潛力的城市與地點。我們認為，在眾多目標市場中，考慮到合適商業場地的可獲取性及

未來計劃及[編纂]用途

我們品牌的差異化定位，火鍋品牌仍擁有廣闊的擴張空間。在評估擴展運營的可行性時，我們採用基於過往經驗及內部基準的若干規劃假設，包括預期收入增長模式、盈虧平衡時間及估計市場轉化率。該等假設作為年度規劃週期的一部分進行定期檢討與更新，並構成我們發展路線圖的基礎。

- (a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店裝修及設備採購。我們通常根據供應商在連鎖門店裝修方面的經驗、對品牌設計標準的執行能力及按時交付能力，甄選具備資質的供應商。此部分[編纂]擬用於支付2026年至2028年新門店開業所需的建設與施工工作。每家新門店預計需要預先投入基礎設施及設備資金，涵蓋室內裝修、廚房系統、消防設施、冷鏈設備及其他後勤設施。該等配置符合我們的標準化設計及施工要求，此乃確保品牌一致性、運營效率及可擴展性的關鍵要素。於2026年、2027年及2028年各年度，我們預期平均每年將產生相關資本支出約人民幣[編纂]元，以支持規劃中的擴張。
 - (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店開業相關支出，包括門店開業前的租金、人員、物流、住宿、推廣及其他雜項開支等費用。一般開支將根據我們新門店的開業時間表產生，並於開業日期前後集中支出。我們計劃於2026年、2027年及2028年每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
 - (c) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店開業物資，包括廚房及門店耗材、餐具、員工制服及其他初始用品。具體而言，此部分涵蓋為每家門店籌備運營所需的家具、運營物資及其他耗材的相關開支。該等支出將於各門店開業前短期內支付。用於門店開業的[編纂]預計將按擴張計劃及預算分配使用。我們計劃於2026年、2027年及2028年每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- (2) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於提升我們在業務管理和門店運營方面的數字化水平。
- (a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於門店運營管理的相關投入，包括引入或升級我們的門店運營管理系統、門店人力資源管理系統、產品產出管理系統、門店標準化系統、建設開發系統、產品研發管理系統以及

未來計劃及[編纂]用途

門店人工智能評估系統。該等模組構成了我們數據驅動及標準化門店運營的基礎。該等系統將於2026年至2028年三年期間逐步升級，以配合我們的擴張節奏，並進一步提升運營一致性、執行效率及管理能見度。我們預計在此期間每年為上述用途投入約人民幣[編纂]元，用於投資系統升級、基礎設施整合及專職人員資源。

- (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於信息系統升級。這包括增強會員管理系統，實現更精細化的客戶運營，以及完善服務評價機制，更好地捕捉並響應顧客反饋。該等升級亦將涵蓋供應鏈管理系統、企業級系統及基礎設施強化，包括軟件許可合規、大數據平台，以及我們基於人工智能的門店評估系統。該等措施旨在強化數字基礎，支持門店運營的智能決策。我們預計於2026年至2028年期間每年為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- (c) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於數字化基礎設施建設，涵蓋協同辦公系統、雲資源、信息安全架構及支持人工智能大模型所需的資源整合等關鍵領域。該等投資對支持我們向更智能化、自動化及數據驅動的管理轉型至關重要。我們預計於2026年至2028年期間，每年分配約人民幣[編纂]元。
- (3) 約[編纂]或[編纂]港元將用於品牌建設。我們的計劃投資具體如下：
- 國家級品牌媒體宣傳活動，涵蓋電視、網絡視頻及生活媒體廣告，以及大型戶外廣告(如交通樞紐、地標商業區)，以及與頂級出版社的合作。該等宣傳活動旨在強化我們的高端品牌定位與升級價值主張。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。
 - 核心平台內容創作，涵蓋微信、微博、抖音、小紅書及嗶哩嗶哩等主流流量及內容平台。我們的內容策略強調高質量互動故事敘述、食材

未來計劃及[編纂]用途

溯源（如毛肚或菌菇產地）、飲食文化及用戶體驗，以推動用戶參與度及品牌認知度。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。

- 線下品牌活動與合作，包括品鑒會、聯名快閃店、主題門店裝置及與生活方式類網紅或IP合作的創意活動，以深化消費者認知及情感連結。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。
- 公關及聲譽管理，涵蓋輿情追蹤、用戶溝通渠道及社交聆聽，旨在增強消費者信任，優化投訴處理機制，及時響應用戶反饋。我們計劃於2026年至2028年期間為此用途投入約人民幣[編纂]元。

- (4) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於供應鏈優化，包括中央廚房及衛星倉的建設及擴建。根據我們的全國擴張戰略及在重點區域的業務佈局，我們計劃對中央廚房進行擴建與升級，並新建衛星倉，以支持未來門店網絡的運營。除下文所討論的原因（例如預期餐廳開業數量增加、華東現有設施使用率過高及戰略佈局規劃）外，於華東及華南新建中央廚房亦基於以下理據：(i)門店集中於高需求大都會區，在此類區域內，更短的運輸半徑與更強的冷鏈能力對於控制成本及保障產品新鮮度至關重要；(ii)我們提升食品安全標準的舉措，需要投資升級設施與設備；(iii)人口稠密且高需求地區因長距離運輸導致相關物流成本攀升，亟需在中心地區設立大規模設施；及(iv)需透過現代化設施進一步加強整體供應鏈可靠性及合規性，包括冷鏈能力及ESG要求。根據弗若斯特沙利文的資料，中國領先的連鎖門店通常會建立大型區域中央廚房以配合其中長期擴張計劃，而我們規劃的設施正符合此行業慣例。

我們預計，新建中央廚房及衛星倉的總支出將包括：(i)租金成本；(ii)施工、裝修及裝潢成本；(iii)設施設備購置成本（包括冷鏈、食品加工及儲存系統）；及(iv)員工成本、培訓及相關開業前開支。

未來計劃及[編纂]用途

(a) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於華東及華南中央廚房的建設。

- 為籌建華東中央廚房，我們計劃投資不超過人民幣35百萬元，涵蓋生產設施建設及設備採購支出。新華東中央廚房將設於江蘇省，預計總樓面面積約10,000平方米，旨在服務上海大都會區及泛長三角地區。截至2025年及2028年，我們預計於華東分別運營逾40家及140家門店，而我們現有華東中央廚房的使用率已處於滿載水平，截至2025年9月30日止九個月達101.2%。由於華東仍是我們擴張的關鍵區域之一，我們計劃繼續在長三角地區拓展門店網絡。規劃中的新華東中央廚房可支持該區域超過200家門店的長期供應需求。新華東中央廚房預計於2026年第三季度前後投入運營。我們擬於2025年簽訂土地租約，隨後於2026年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2026年進行。
- 為籌建華南中央廚房，我們計劃投資約人民幣[編纂]元，涵蓋生產設施及設備採購。新華南中央廚房將設於東莞附近，預計總樓面面積約7,000平方米，預計可供應超過100家門店，旨在服務深圳、廣州、福建及珠三角其他核心城市。儘管我們於華南的業務目前仍處於早期階段，但我們預期該區域的門店網絡將實現顯著增長。根據弗若斯特沙利文的資料，珠三角是品質火鍋門店最具吸引力的區域之一，同行業者亦採用類似區域中央廚房模式確保可持續增長。展望未來，我們估計現有作為華南中央廚房的租賃設施將不足以滿足日益增長的供應需求，因其缺乏支持擴張網絡所需的可擴展性及基礎設施優化能力。此外，現有租約將於2028年屆滿，進一步限制其長期可行性。相較而言，規劃中的新設施可支持華南近100家門店的長期供應需求。截至2025年及2028年，我們預計將於華南地區分別運營超過15家及40家門店。此投資反映我們對於在核心增長區域實現長期供應鏈穩定性、運營一致性及成本效益的戰略承諾。新華

未來計劃及[編纂]用途

南中央廚房預計於2028年年中前後投入運營。我們擬於2027年前簽訂土地租約，隨後於2027年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2027年進行。

- (b) 約[編纂]%或[編纂]港元將用於衛星倉的建設。為推動我們在下沉市場的進一步滲透，並強化在華中地區的供應鏈能力，我們計劃在河南、陝西、湖北、河北、安徽、浙江及江蘇省建設衛星倉。每個倉的預計投資金額約為人民幣[編纂]至人民幣[編纂]元，涵蓋廠房建設及設備採購。我們預計河北、河南及陝西的衛星倉將於2028年底投入運營，其餘衛星倉則預計於2027年年中前後投入運營。我們擬於2026年前簽訂土地租約，隨後於2027年開始施工及裝修工程。設備採購及安裝預計於2027年進行。我們建造該等衛星倉，原因在於我們計劃在該等省份開設超過50家新門店。我們建造該等衛星倉，原因在於我們計劃於截至2025年及2028年在該等省份分別開設超過50家及100家新門店。此外，建造該等衛星倉還基於以下商業理據：(i)隨著我們的網絡深入滲透華中三四線城市，需縮短運輸距離並降低物流成本；及(ii)我們透過更本地化的倉儲與配送節點，提升供應鏈韌性及食品安全。根據弗若斯特沙利文的資料，中國領先的連鎖門店經營者普遍採用區域樞紐輻射式倉庫模式，以支持其快速擴張至多個省份，而我們規劃中的衛星倉正符合此行業慣例。
- (c) 約[編纂]或[編纂]港元將用於華中中央廚房的擴建。我們計劃在現有基礎上擴建約5,000平方米的倉儲空間，以支持區域內門店的持續發展。此擴建項目預計於2026年完成，將新增總樓面面積約5,000平方米。投資範圍涵蓋基礎設施建設、室內裝修及設備採購。我們在華中地區（目前最成熟的市場）現有中央廚房的總面積約2,330平方米，其中絕大部分空間現已投入使用。預計到2027年，我們將於該區域新增超過20家門店。此項計劃擴建需增加儲存容量，以支持我們日益增長的運營需求。
- (5) 約[編纂]%或[編纂]港元，將用作營運資金及一般企業用途。

未來計劃及[編纂]用途

倘所定[編纂]高於或低於估計[編纂][編纂]的水平，則上述[編纂]分配將按比例予以調整。

倘[編纂]獲悉數行使，我們將收取的[編纂]將約為[編纂]港元（假設[編纂]為每股股份[編纂]港元（即指示性[編纂]的[編纂]））。倘[編纂]獲悉數行使，我們擬按上述比例將額外的[編纂]用於上述用途。

若[編纂][編纂]不足，餘下資金需求將透過內部資源（包括運營現金流及可用銀行融資）予以滿足。倘[編纂]並無立即用於上述用途，且在有關法律及法規容許的情況下，我們僅會將[編纂]存入持牌商業銀行及／或其他獲認可金融機構（定義見證券及期貨條例或其他司法權區適用法律法規）的短期計息賬戶。倘上述建議[編纂]用途有任何變動，或倘任何[編纂]將用作一般企業用途，我們將會作出適當公佈。